ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XXXII/XXXIII SECTIO H 1998/1999

Zakład Nauk o Pracy
Wydziału Ekonomicznego UMCS

JANINA SZUBSTARSKA

Zarządzanie zasobami ludzkimi w zakładach pracy różnej wielkości

Human resources management in enterprises of different size

Istotnym obszarem zarządzania, decydującym w obecnych warunkach gospodarowania o uzyskiwanych efektach i skuteczności działań organizacji, jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Rosnąca konkurencja, globalizacja rynków, nowe technologie, większa świadomość ekologiczna, zmiany polityczne i wiele innych zjawisk zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji stawiają nowe wymagania pod adresem kompetencji i zachowań wszystkich grup pracowniczych.[1] Elastyczność i profesjonalizacja działań oraz ich podporządkowanie misji i strategii organizacji sprawiają, że rola podystemu społecznego w procesie funkcjonowania różnych organizacji znacząco się zwiększa.[2] Wymienione uwarunkowania, jak również interesujące koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi opisywane w publikacjach zagranicznych skłaniają do poszukiwań takich rozwiązań, które przyniosłyby lepsze efekty w obecnej sytuacji w Polsce. Wagę i pilność tych poszukiwań uzasadnia teza, iż zarządzanie zasobami ludzkimi jest u nas słabym ogniwem procesu reform.[3] Nie można jednak formułować jakichkolwiek propozycji usprawnień bez dokładnej diagnozy stanu faktycznego w tej dziedzinie.

Badania ankietowe przeprowadzone w Zakładzie Nauk o Pracy UMCS w 1997 roku, mające charakter wstępnego sondażu, umożliwiły podjęcie próby sporządzenia takiej diagnozy. Objęto nimi losowo wybrane zakłady pracy

[1] Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Ossolineum Wrocław-Warszawa-Kraków 1996, s. 145.

[2] Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem,* PWN, Warszawa 1995, s. 33.

[3] A. Polańska [w:] *Zarządzanie personelem w Polsce,* Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997, s. 8.

zlokalizowane w Lubelskiem i w sąsiednich województwach, zatrudniające przynajmniej 20 pracowników. Przedmiotem badań były między innymi wybrane aspekty: polityki personalnej, planowania zasobów ludzkich, wewnętrznej i zewnętrznej rekrutacji kadr, doskonalenia i rozwoju oraz ceny efektów pracy pracowników, a także ich rola w realizacji celów i zadań zakładów pracy, postrzegana przez kierownictwo. Dysponując zbiorem kompletnych informacji z 76 zakładów pracy wskazano preferowane i zaniedbane obszary zarządzania zasobami ludzkimi uznając, że jest to podstawa do wstępnych analiz, ocen i sugestii na temat pożądanych zmian. Uzyskane wyniki wskazują na potrzebę uwzględniania w tego typu badaniach wielkości zakładu pracy wyróżnianej ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników. Ten aspekt analizy rozwinięty został w niniejszym opracowaniu.

OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA BADANYCH ZAKŁADÓW

Większość badanych zakładów, tj. 41 z 76 (53,9%) powstało przed 1989 rokiem, 11 (14,4%) w latach 1989–1990, a 24 (31,7%) w latach 1991–1996.

Zakłady te reprezentowały różne dziedziny działalności (produkcję, handel, usługi) i różne jej formy prawne (przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, zakłady osób fizycznych, spółki prawa handlowego i spółki Skarbu Państwa. Dominowały zakłady prowadzące wyłącznie działalność usługową (56,6%). Produkcją zajmowało się około 21% zakładów, handlem 10,5%, a pozostałe zakłady prowadziły jednocześnie różne formy działalności. Najwięcej zakładów (około 46%) było spółkami prawa handlowego lub Skarbu Państwa, 9,2% spółdzielniami, 5,3% zakładami osób fizycznych, a reszta przedsiębiorstwami państwowymi lub jednostkami budżetowymi.

Zbiorowość zakładów objętych badaniami jest bardzo zróżnicowana pod względem liczby zatrudnionych osób. Najmniejszy zakład zatrudniał 20 osób, a największe po kilka tysięcy osób, w tym jeden aż 23 000 pracowników. Ponieważ głównym celem analizy jest zarządzanie zasobami ludzkimi w zakładach pracy różnej wielkości, wszystkie zakłady podzielono na grupy. Kierując się troską o rzetelne przedstawienie wyników badań wyodrębniono pięć grup z następującymi przedziałami zatrudnienia: grupa I – 20–100 pracowników (zatrudnionych), grupa II – 101–200, grupa III – 201–500, grupa IV – 501–1000 i grupa V – 1001 i więcej pracowników (zatrudnionych).[4] Wyniki badań dla tych grup ujęto w tabeli 1. Najliczniejsza była grupa I, do której zaliczno 39 zakładów, w II było ich 10, w III – 12, IV – 6 i w V – 9. Jednak ze względu na formułowanie uogólnień i wniosków bardziej przydatny okazał się podział wszystkich za-

[4] Identyczne przedziały stosuje GUS podając w *Rocznikach Statystycznych* podstawowe dane o podmiotach gospodarczych według liczby zatrudnionych.

kładów na trzy grupy obejmujące zakłady małe, średnie i duże, pomimo dyskusyjności takiego ujęcia.[5] Wykorzystano w tym celu propozycję T. Oleksyna, zgodnie z którą średnia firma to podmiot zatrudniający od kilkudziesięciu do kilkuset osób. W statystyce Niemiec zakład pracy jest uważany za duży, jeżeli zatrudnia ponad 250 osób przy dominacji procesów zautomatyzowanych lub ponad 500 osób przy małej automatyzacji bądź bez niej.[6] Za małe uznano więc zakłady o liczbie zatrudnionych do 50 osób, średnie – 51–200[7] i 201–500, a duże – powyżej 500. Małych zakładów było 22, średnich łącznie 39, a dużych 15. Ten podział znajduje się w tabeli 2.

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Analizę wyników badań należy poprzedzić uwagą związaną z zastosowaną metodą. Badania ankietowe mają tę istotną zaletę, że pozwalają uzyskać szeroki zasób informacji w sposób mało procochłonny i w stosunkowo krótkim czasie. Jednak uzyskane tą drogą wyniki można analizować pamiętając o możliwości wystąpienia pewnych rozbieżności pomiędzy deklaracjami (jak być powinno) podanymi w ankiecie przez osobę, która ją wypełniała a stanem istniejącym w rzeczywistości. W małych zakładach pracy ankietę wypełniali ich kierownicy, a w większych – kierownicy działów kadr lub równorzędnych komórek, względnie zastępcy dyrektora do spraw personalnych. Pytania dotyczyły realizacji różnych zadań składających się na funkcję personalną, wykorzystywanych technik i narzędzi. Fakty te odnotowane zostały w formie pozytywnych odpowiedzi zestawionych w tabelach 1 i 2 dla zakładów o różnym poziomie zatrudnienia.

M. Armstrong definiując zarządzanie zasobami ludzkimi stwierdza, że jest to strategiczna, jednorodna i spójna metoda kierownia najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi.[8] Stąd wstępne pytanie w ankiecie na temat sposobu,

[5] Jak podaje A. Szałkowski, nie ma jednoznacznego określenia małej czy średniej firmy przy zastosowaniu kryterium liczby zatrudnionych. Dotyczy to Polski, ale również krajów Unii Europejskiej. Por.: A. Szałkowski, *Zarządzanie personelem małej firmy – zagadnienia teoretyczne*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Katedra Ekonomiki Pracy, 1995, nr 447, s. 17–18.

[6] T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 15.

[7] W literaturze niemieckiej przyjmuje się, że dla przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 200 pracowników celowe jest powoływanie działu personalnego (J. Berthel, *Gospodarka personalna*, Wyd. Akademia Personelu Kierowniczego Gospodarki, Bad. harzburg 1992, s. 6). Ponieważ organizacja zakładowego systemu personalnego jest ważna dla jego funkcjonowania, uwzględniono taki przedział.

[8] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 14.

Tab. 1. Odsetek pozytywnych odpowiedzi („tak") na temat wybranych zadań zarządzania zasobami ludzkimi w badanych zakładach pracy o różnym poziomie zatrudnienia

Percent of affirmative responses ("yes") on selected tasks of human resources management in the examined enterprises with different levels of employment

Wyszczególnienie	Zakłady pracy o liczbie zatrudnionych										Razem badane zakłady	
	20–100		101–200		201–500		501–1000		1001 i więcej			
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Traktowanie zasobów ludzkich jako:												
a) najważniejszych	16	41,0	3	30,0	6	50,0	3	50,0	2	22,2	30	39,5
b) ważnych na równi z innymi zasobami	17	43,6	7	70,0	5	41,7	3	50,0	7	77,8	39	51,3
c) mniej ważnych	2	5,1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2,6
Bieżące informowanie pracowników o celach i zakresie działania	26	66,7	7	70,0	8	66,7	6	100,0	8	88,9	55	72,4
Pisemnie sformułowana polityka personalna	13	33,3	4	40,0	3	25,0	1	16,7	7	77,8	28	36,8
Planowanie zasobów ludzkich	20	51,3	7	70,0	10	83,3	5	83,3	8	88,9	50	65,8
Jasno określone zasady rekrutacji	24	61,5	7	70,0	8	66,7	4	66,7	9	100,0	52	68,4
Wykorzystywanie wewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników	33	84,6	10	100,0	12	100,0	6	100,0	9	100,0	70	92,1
Wypracowana procedura ograniczania zatrudnienia	13	33,3	5	50,0	6	50,0	2	33,3	5	55,6	31	40,8
Stosowanie systematycznych sformalizowanych ocen efektów pracy	19	48,7	6	60,0	7	58,3	3	50,0	6	66,7	41	53,9
Planowanie rozwoju pracowników	15	38,5	5	50,0	6	50,0	4	66,7	7	77,8	37	48,7
Stosowanie różnych form treningu i szkolenia	31	79,5	7	70,0	9	75,0	5	83,3	9	100,0	61	80,3
Korzystanie z usług doradców personalnych	5	12,8	2	20,0	2	16,7	1	16,7	4	44,4	14	18,4
Razem badane zakłady	39	100,0	10	100,0	12	100,0	6	100,0	9	100,0	76	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zebranych w ankietach.

Tab. 2. Odsetek pozytywnych odpowiedzi na temat wybranych zadań zarządzania zasobami ludzkimi w zakładach małych, średnich i dużych
Percent of affirmative respones on selected tasks of human resources management in small, medium and big enterprises

Wyszczególnienie	Zakłady małe (20–50 zatrudnionych)		Zakłady średnie (51–200 zatrudnionych)		Zakłady średnie (201–500 zatrudnionych)		Zakłady duże (powyżej 500 zatrudnionych)	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Traktowanie zasobów ludzkich jako:								
a) najważniejszych	11	50,0	8	37,0	6	50,0	5	33,3
b) ważnych na równi z innymi zasobami	10	45,5	14	51,9	5	41,7	10	66,7
c) mniej ważnych od innych zasobów	1	4,5	1	3,7	0	0,0	0	0,0
Bieżące informowanie pracowników o celach i zakresie działania	16	72,7	17	63,0	8	66,7	14	93,3
Pisemnie sformułowana polityka personalna	8	36,4	9	33,3	3	25,0	8	53,3
Planowanie zasobów ludzkich	9	40,9	18	66,7	10	83,3	13	86,7
Jasno określone zasady rekrutacji	10	45,5	21	77,8	8	66,7	13	86,7
Wykorzystywanie wewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników	17	77,3	26	96,3	12	100,0	15	100,0
Wypracowana procedura ograniczania zatrudnienia	6	27,3	12	44,4	6	50,0	7	46,7
Stosowanie systematycznych, sformalizowanych ocen efektów pracy	11	50,0	14	51,9	7	58,3	9	60,0
Planowanie rozwoju pracowników	9	40,9	11	40,7	6	50,0	11	73,3
Stosowanie różnorodnych form treningu i szkolenia	17	77,3	21	77,8	9	75,0	14	93,3
Korzystanie z usług doradców personalnych	1	4,5	6	22,2	2	16,7	5	33,3
Razem badane zakłady	22	100,0	27	100,0	12	100,0	15	100,0

Źródło: jak w tabeli 1.

w jaki traktuje się w praktycznej działalności zasoby ludzkie: czy są one najważniejsze dla realizacji zadań i osiągania sukcesów, ważne na równi z innymi zasobami czy też mniej ważne od nich. Ponad połowa badanych zakładów (51,3%) stwierdziła, że są one ważne na równi z innymi zasobami, a 39,5% – że są najważniejsze. W grupie dużych zakładów znalazło się najwięcej zwolenników równego traktowania zasobów firmy (77,8% zakładów zatrudniających ponad 1000 osób) i żaden z zakładów nie uznał zasobów ludzkich za mniej ważne od innych, podczas gdy w małych zakładach odpowiedzi były bardziej zróżnicowane. W zakładach zatrudniających 20–50 pracowników aż połowa uznała zasoby ludzkie za najważniejsze (podobnie jak w zakładach o zatrudnieniu 201–1000 osób), ale jeden z zakładów ocenił, że są one mniej ważne niż inne zasoby. Oceny te znacznie odbiegają od ocen przedsiębiorstw niemieckich.[9]

Wyraźnie większy odsetek dużych zakładów (93,3%) niż małych (72,7%) czy średnich (ponad 60%) na bieżąco informuje swoich pracowników o celach i zakresie działania. Ponieważ jest to jeden z wymogów współczesnego zarządzania na świecie,[10] tak duży udział pozytywnych odpowiedzi w badanych zakładach należy zaliczyć do silnych stron zarządzania.

Niepokojącym faktem jest natomiast to, że tylko ponad 1/3 badanych zakładów ma pisemnie sformułowaną politykę personalną. Niewiele lepsza pod tym względem sytuacja występuje w firmach dużych i znacznie gorsza w średnich. Może to oznaczać brak skrystalizowanej koncepcji na temat roli i możliwości wykorzystania zasobów ludzkich w realizacji przyszłych zamierzeń. Tymczasem koncepcja taka powinna stanowić podstawę do planowania, a następnie wdrażania różnych działań odnoszących się do zasobów ludzkich. Trudniej jest oczekiwać wysokiej efektywności wykorzystania kapitału ludzkiego zastępując realizację starannie przemyślanej koncepcji doraźnymi, intuicyjnymi działaniami.

Planowanie zasobów ludzkich było prowadzone w 65,8% badanych zakładów, przy czym odsetek tych zakładów skokowo rośnie w miarę zwiększania ich wielkości (tab. 2) od 40,9% w małych firmach do 86,7% w dużych. Wyraźnie większy odsetek dużych zakładów dysponował także jasno określonymi zasadami rekrutacji (86,7%) i wypracowaną procedurą ograniczania zatrudnienia (46,7%). Tak duże różnice w poziomie przytoczonych wskaźników mogą być spowodwane istotnym osłabieniem procesów ograniczania przerostów zatrudnienia w roku 1997 r. w porównaniu z przełomem lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych czy I połową obecnej dekady. Podobną prawidłowość (przy

[9] Według badań przeprowadzonych przez Kuratorium Racjonalizacji Gospodarki Niemieckiej w 1992 roku blisko 81,4% ankietowanych kierowników firm i właścicieli średniej wielkości zakładów wskazuje na pracowników jako kluczowy czynnik sukcesu. K. Schwan, K. G. Seipel, *Marketing kadrowy*, Wyd. CHBeck, Warszawa 1995, s. VII.

[10] B. Gliński, cyt. za: A. Kozdrój, *Zarządzanie potencjałem ludzkim*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1993, s. 39 (p. 10).

mniejszej różnicy wskaźników) można zauważyć w grupie przedsiębiorstw średnich, natomiast w małych mniej niż połowa miała wypracowane zasady rekrutacji i tylko ponad 1/4 procedurę ograniczania zatrudnienia. W tym miejscu warto przytoczyć informacje o przyczynach zwalniania pracowników (tab. 3).

Tab. 3. Struktura odpowiedzi badanych zakładów pracy na temat przyczyn zwalniania pracowników
Structure of responses given by the examined enterprises on the subject of causes of redundancies

Zakłady o liczbie zatrudnionych:		Naturalne	W celu likwidacji przerostów zatrudnienia	Z powodu niskiej oceny efektów pracy	Dobrowolne z inicjatywy pracownika	Spowodowane zmianami organizacyjno--technicznymi
20–50:	liczba	14	4	15	17	8
	%	63,6	18,2	68,2	77,3	36,4
51–100:	liczba	13	3	11	16	11
	%	76,5	17,6	64,7	94,1	64,7
101–200:	liczba	6	3	5	7	6
	%	60,0	30,0	50,0	70,0	60,0
201–500:	liczba	11	4	7	12	4
	%	91,7	33,3	58,3	100,0	33,3
501–1000:	liczba	5	3	4	6	3
	%	83,3	50,0	66,7	100,0	50,0
1001 i więcej:	liczba	8	5	7	9	5
	%	88,9	55,6	77,8	100,0	55,6
Ogółem badane zakłady	liczba	57	22	49	67	37
	%	75,0	28,9	64,5	88,2	48,7

Źródło: jak w tabeli 1.

Zwolnienia w celu likwidacji przerostów zatrudnienia miały miejsce tylko w 28,9% badanych zakładów, przy czym odsetek tych zakładów rósł w miarę zwiększania się ich wielkości, tj. z około 18% w grupie zakładów o zatrudnieniu 20–50 osób do 55,6% w zakładach zatrudniających ponad 1000 osób.

Wśród innych przyczyn zwolnień wymienić należy dobrowolne odejścia z pracy z inicjatywy pracownika, które występowały w ponad 88% zakładów, przy czym odsetek tych zakładów rósł w miarę zwiększania się ich wielkości, tj. z około 18% w grupie zakładów o zatrudnieniu 20–50 osób do 55,6% w zakładach zatrudniających ponad 1000 osób.

Wśród innych przyczyn zwolnień wymienić należy dobrowolne odejścia z pracy z inicjatywy pracownika, które występowały w ponad 882 zakładów, przy czym odnotowały je wszystkie zakłady w grupach o zatrudnieniu ponad 200 osób. Pozytywnie należy ocenić fakt wysokiego odsetka zakładów, które stosowały zwolnienia z powodu niskiej oceny efektów pracy swoich pracow-

ników. Zakładów tych było 64,5% a różnice w poziomie tego wskaźnika w zakładach różnej wielkości nie były zbyt duże. Zwolnienia spowodowane zmianami organizacyjno-technicznymi stosowała mniej niż połowa badanych zakładów, przy czym w grupie zakładów o zatrudnieniu 51–200 osób zwolnienia te występowały w ponad 60% zakładów, co może świadczyć o wyższej dynamice restrukturyzacji w tej formie w wymienionych zakładach.

Charakterystyczną cechą kształtowania zasobów ludzkich było niemal powszechne wykorzystywanie wewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników (w 92,1% zakładów). Ze źródeł tych korzystały wszystkie zakłady o zatrudnieniu przekraczającym 200 osób. Rotację i przesuwanie pracowników na stanowiskach pracy stosowano przde wszystkim w celu lepszego wykorzystania ich możliwości (w ponad 802 zakładów – tab. 4), na drugim miejscu w celu rozwoju zawodowego i przygotowania awansów (48,7% zakładów), a na trzecim w celu przeciwdziałania zwolnieniom z pracy (prawie 40% zakładów). Oznacza to wyraźne preferowanie swoich pracowników w obsadzaniu stanowisk, przy czym jeśli chodzi o stanowiska kierownicze to własnych kandydatów preferuje aż 67% zakładów, a dobór kierowników z zewnątrz tylko 3,9%. Rotacja w celu łagodzenia konfliktów międzyludzkich jest rzadko stosowanym zabiegiem, odnotowano ją tylko w 9 zakładach na 76 objętych badaniami.

Bardzo ważnym narzędziem oddziaływania na pracowników, kształtowania ich postaw, zachowań i rezultatów pracy są systematyczne, sformalizowane

Tab. 4. Cele rotacji i przesuwania pracowników na stanowiskach pracy w badanych zakładach pracy
Purposes of rotations and shifts of workers on their posts in the examined enterprises

Zakłady o liczbie zatrudnionych:		Rozwój zawodowy i przygotowanie awansów	Przeciwdziałanie zwolnieniom z pracy	Łagodzenie konfliktów międzyludzkich	Lepsze wykorzystanie możliwości pracowników
20–50:	liczba	9	5	3	17
	%	40,9	22,7	13,6	77,3
51–100:	liczba	9	4	2	13
	%	52,9	23,5	11,8	76,5
101–200:	liczba	4	8	2	8
	%	40,0	80,0	20,0	80,0
201–500:	liczba	2	6	1	11
	%	16,7	50,0	8,3	91,7
501–1000:	liczba	4	3	0	4
	%	66,7	50,0	0,0	66,7
1001 i więcej:	liczba	9	4	1	8
	%	100,0	44,4	11,1	88,9
Razem badane zakłady:	liczba	37	30	9	61
	%	48,7	39,5	11,8	80,3

Źródło: jak w tabeli 1.

oceny efektów pracy. Oceny te były prowadzone w 53,9% badanych zakładów (tab. 1). Odsetek zakładów stosujących ocenianie rośnie wraz z ich wielkością, tj. najniższy (50%) był w małych firmach zatrudniających do 50 osób, a najwyższy (60%) w dużych, o licznie pracujących ponad 500 osób. Niepokoić mogą natomiast informacje o narzędziach oceniania. Arkusze ocen stosowało tylko 28,9% zakładów (w grupie małych firm tylko 17,9%). Oceny w formie pisemnych opinii sporządzane były w 23,7% zakładów. W odpowiedziach na ten temat nie wymieniono żadnej innej formy oceniania, co może świadczyć o braku przekonania o celowości przeprowadzania ocen, względnie o niewystarczającej znajomości technik oceniania.

Pozytywną cechą zarządzania zasobami ludzkimi jest stosowanie różnorodnych form treningu i szkolenia pracowników, które stosowane były w ponad 80% zakładach, ale plany rozwoju pracowników opracowywało tylko 48,7% z nich. Wyraźnie większe braki w zakresie tego planowania występują w zakładach zatrudniających do 200 pracowników, natomiast wśród zakładów o zatrudnieniu przekraczającym 500 osób prawie 3/4 sporządza plany rozwoju (tab. 2).

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Dokonując syntezy wyników badań warto zwrócić uwagę z jednej strony na pewne cechy wspólne zarządzania zasobami ludzkimi, jakie ujawniły się we wszystkich zakładach pracy objętych sondażem oraz z drugiej – na różnice w tym zarządzaniu, widoczne zwłaszcza przy porównywaniu zakładów małych i dużych.

Cechy wspólne to niemal powszechne preferowanie i wykorzystywanie wewnętrznych źródeł doboru pracowników, także na stanowiska kierownicze, zwalnianie głównie z powodu niskiej oceny efektów pracy, częste informowanie pracowników o celach i zakresie działania, kierowanie pracowników na różne formy szkoleń. Do cech tych należy zaliczyć również stosunkowo rzadkie pisemne formułowanie polityki personalnej, wyraźne niedostatki w dziedzinie planowania zasobów ludzkich oraz braki w posługiwaniu się profesjonalnymi technikami oceny efektów pracy, czy selekcji kandydatów do pracy. Można w związku z tym stwierdzić, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi znacznie więcej działań ma charakter intuicyjny, a mniej starannie przemyślany i zaprojektowany.

W badanej zbiorowości zakładów wyraźnie większe braki w sferze funkcji personalnej występują w zakładach małych, zatrudniających 20-50 pracowników, chociaż aż połowa z nich uznała zasoby ludzkie za najważniejsze dla osiągania wysokich rezultatów działalności. Sytuacja taka wynika prawdopodobnie stąd, że sprawy personalne znajdują się w gestii zarządzającego firmą

(przeważnie właściciela), który często – jak wynika również ze spostrzeżeń innych autorów – nie ma odpowiedniej wiedzy organizatorskiej i umiejętności menedżerskich, a doświadczenie w tym zakresie zdobywa prowadząc firmę po raz pierwszy.[11] Warto dodać, że małe firmy w rozwiązywaniu spraw personalnych praktycznie nie sięgały po pomoc zewnętrzną – tylko 1 zakład na 22 korzystał z usług doradców personalnych (tab. 2).

W dużych zakładach, zatrudniających ponad 1000 pracowników, częściej opracowywano plany zasobów ludzkich (brak w około 13%), zasady rekrutacji i dekrutacji, plany rozwoju pracowników, systemy ocen efektów pracy. Działania te są podejmowane pomimo rozpowszechnionej opinii (aż 78% zakładów), że zasoby ludzkie są ważne w takim samym stopniu, jak i inne zasoby firmy. Ponadto podkreślić należy, że w grupie zakładów o zatrudnieniu ponad 500 osób aż 1/3 korzystało z pomocy doradców personalnych.

Badania wskazują na potrzebę doskonalenia procesów i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi oraz na konieczność uwzględniania specyfiki i uwarunkowań funkcji personalnej w przedsiębiorstwach o różnym poziomie zatrudnienia, a zwłaszcza w firmach małych, których liczba i rola w gospodarce polskiej w obecnych warunkach będzie prawdopodobnie nadal szybko wzrastać.

SUMMARY

The sounding studies which were conducted in 1997 in 76 enterprises with different profile and legal forms, made it possible to state significant differences in management of human resources in relation to the proportions of employment.

The studies found out clearly greater defects in the sphere of realisation of the personal function in small firms employing 20–50 people. This was so in spite of the fact that about half of the employees expressed an opinion that human resources are the most important for effective realisation of tasks and for the achievement of success. These enterprises practically did not take advantage of any services provided by counsellors.

Big firms which employ more than 1,000 people more often worked on the plans of human resources, principle of recruitment and de-recruitment, plans of their workers' development, systems of estimating the effects of work. It was also more often that they sought the help of advisors on the matters concerning the staff.

In the majority of the examined enterprises, the studies found out no written formulation of the assumptions of personnel policy. Considering various deficiencies in planning different kind of activities, in making use of specific techniques and instruments, this can testify to a greater role of intuition rather than professional knowledge in the involvement and utilisation of human resources.

[11] Por. Szałkowski, *op. cit.*, s. 19.